

O apagão cognitivo da liderança

Erlana Castro* para Fundação Dom Cabral

Julho, 2026

Vivemos um experimento tecnológico global sem precedentes. Nunca estivemos tão informados e, ao mesmo tempo, tão incapazes de transformar essa informação em sentido estratégico e pensamento original.

A liderança contemporânea está hiperexposta, hiperestimulada e hiperconectada, mas cognitivamente fragilizada - e isso já aparece nos indicadores de produtividade, saúde mental, qualidade estratégica e tomada de decisão.

A produtividade perdida custa **US\$ 8.8 trilhões por ano** (Gallup), enquanto líderes desperdiçam **2.1 horas diárias** apenas em interrupções e trocas de contexto (RescueTime). A velocidade e o volume de estímulos e tarefas simultâneas atropelam a capacidade humana de processamento crítico e empurram executivos para zonas de colapso decisório.

Estamos, portanto, diante de um **anunciado apagão cognitivo da liderança** - um fenômeno mensurável, crescente e com impacto econômico e operacional significativo.

A tríade da fragilidade cognitiva

Há três fenômenos dominantes muito fáceis de observar, compreender e sentir: **FOMO**, **Cognitive Offloading** e **Brain Rot**. Juntos formam a tríade da fragilidade cognitiva. A velocidade da informação, somada ao excesso de exposição social e à adoção tecnológica acelerada, atropela nossa capacidade de processamento cognitivo e crítico.

Cérebro podre

“*Brain Rot*” foi a palavra do ano, eleita pelo dicionário Oxford em 2024. Apesar de ser um termo cultural - uma gíria geracional e irônica - esse talvez seja o mais ameaçador dos três fenômenos. Refere-se a uma deterioração cognitivo-cultural e em massa, que altera a forma como as pessoas pensam, julgam e interpretam o mundo.

Esse fenômeno nasce da dieta algorítmica: consumo passivo e ilimitado de conteúdos fragmentados, rasos, não verificados e com viés de confirmação. **A hiperestimulação de superficialidades infinitas corrói repertório, inviesa julgamentos e destrói raciocínios complexos, resultando no empobrecimento de referências e na redução da densidade intelectual.**

A terceirização do pensamento

Durante a resenha do Fórum Econômico Mundial 2025, Nita Farahany trouxe à discussão o descarregamento cognitivo e o risco de comprometer habilidades humanas essenciais. **Cognitive offloading** é delegar à tecnologia tarefas antes realizadas pela mente humana, como mapas, cálculos, memória e raciocínio.

Profa. Farahani é uma das mais importantes vozes mundiais em neurotecnologia e nos impactos cognitivos das tecnologias emergentes, pesquisadora e profa na Duke University. Segundo ela, a incorporação de ferramentas tecnológicas à nossa rotina e intelecto - embora aumente nossa eficiência - reduz habilidades como pensamento crítico, autodeterminação mental, comunicação, conexão mente-corpo e inteligência relacional.

Trazendo para o ambiente empresarial, quando líderes delegam continuamente memória, cálculo, raciocínio e até julgamento para sistemas externos, a musculatura cognitiva atrofia. Passamos a operar como usuários de sistemas e aplicativos, não mais como arquitetos de estratégia que somos.

Em síntese, quando vestimos inadvertidamente o exoesqueleto tecnológico, expandimos para fora arriscando atrofiarmos para dentro. Está comprovado que **o offloading reduz a nossa capacidade de formular perguntas, sustentar raciocínios complexos e navegar a ambiguidade - competências centrais da liderança contemporânea.**

Medo de ficar de fora

O *FOMO* - *Fear Of Missing Out* - é fenômeno mais famoso dos três, pois é amplamente estudado e aplicado no campo do marketing. A sua tradução para o ambiente executivo é simples: o **medo de ficar de fora** que nasce da sensação de insuficiência e não pertencimento, cresce na comparação social contínua e se alimenta da sobrecarga informacional.

Ele produz vigilância constante, ansiedade, irritação e decisões reativas. Os executivos passam a operar em estado permanente de alerta e infoxicação enquanto buscam incessantemente “não ficar para trás”.

O *FOMO* também gera um ciclo vicioso de consumo educacional: exposição a cases de sucesso + ansiedade por atualização → consumo impulsivo de conteúdo superficial → sobrecarga cognitiva → incapacidade de síntese → retorno ao vazio psicológico original.

O impulso de comprar a próxima trend não resolve a lacuna de competência; apenas alivia temporariamente o medo de ficar de fora. **Essa ansiedade compromete foco, continuidade e profundidade - três fundamentos da performance estratégica.**

Assim, o *FOMO* opera simultaneamente nos planos emocional, cognitivo e estratégico, e a sua presença constante enfraquece tanto a qualidade das decisões quanto a cultura do negócio.

O colapso da tomada de decisão

No início do século passado, a Lei de Yerkes-Dodson (1908) descreveu a relação direta entre estímulo e performance. Os pesquisadores concluíram que em tarefas simples, estímulos elevados podem aumentar performance. Já em tarefas complexas, como estratégia, inovação, governança e finanças, quando o excesso de estímulos ultrapassa o ponto ótimo, isso leva ao colapso decisório.

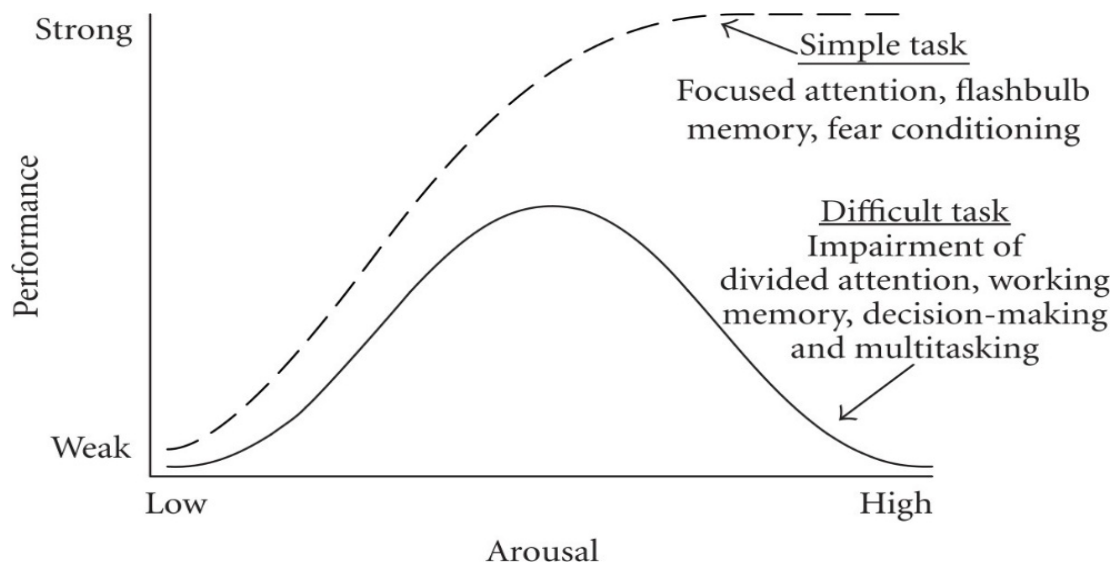


Figura 1 – Representação gráfica da Lei de Yerkes–Dodson (1908). Fonte: Wikipedia, verbete “Yerkes–Dodson law”.

Não precisamos de dados para saber que os executivos de hoje operam cronicamente no quadrante de sobrecarga. A questão é que há efeitos e são visíveis: estratégias superficiais, inovação guiada por *hype*, culturas frágeis e decisões tomadas com base em atalhos mentais, muitas vezes apenas para não ficar de fora.

O antídoto: Autonomia, competência e pertencimento

A crise cognitiva é reversível e o antídoto é profundamente estudado. A professora Farahany deu uma chave: autodeterminação mental. A **Self-Determination Theory (SDT)**, de Edward Deci e Richard Ryan (2000), afirma que o funcionamento ótimo da mente depende de três necessidades psicológicas universais:

- **Autonomia** — ser agente causal das próprias ações. Decidir a partir de si, não do ambiente, pressões e circunstâncias
- **Competência** — sentir-se eficaz diante de desafios complexos
- **Pertencimento** — integrar um grupo significativa, ou seja que dá sentido

Quando esses reservatórios estão preenchidos, a mente opera com clareza, foco e capacidade decisória. Quando estão vazios, aumenta a vulnerabilidade ao *FOMO*, ao *offloading* cognitivo e ao *brain rot*.

A Teoria da Autodeterminação (*SDT*) explica por que líderes altamente capacitados tenderão a tomar decisões cada vez mais frágeis: não é falta de informação; é falta de autonomia cognitiva, de competência profunda e de pertencimento intelectual. Se esse pode ser o seu caso, a boa notícia é que tem solução e está ao nosso alcance.

A educação profunda (e.g. pós-graduações, MBAs Executivos, Mestrados, doutorados, e pós-doc) é um antídoto estrutural à crise cognitiva contemporânea. Não porque oferece títulos ou prestígio para alimentar as redes sociais, mas porque reconstrói exatamente os três pilares psicológicos da *SDT*, em uma única investida.

Já sabemos que quando autonomia, competência e pertencimento estão presentes, a cognição se reorganiza, a atenção se estabiliza e a tomada de decisão recupera qualidade.

Pensar sem muletas

A autonomia cognitiva nasce do pensamento científico, da capacidade de formular perguntas, do domínio de métodos de investigação e da independência intelectual. Em programas acadêmicos profundos o profissional deixa de ser consumidor de respostas e passa a ser produtor de perguntas. **Aprende a sustentar raciocínios longos, a navegar ambiguidade e a construir modelos mentais próprios.**

A autonomia é o antídoto direto ao *offloading*: quanto mais o líder pensa por conta própria, menos delega sua cognição a sistemas externos. **A educação acadêmica profunda devolve ao líder a capacidade de utilizar a tecnologia como parceira e não como substituta.**

Saber Mais Versus Saber Melhor

A competência nasce do rigor metodológico, da delimitação do campo de estudo, da leitura densa e reflexiva, dos debates estruturados, da prática deliberada e da exposição prolongada a problemas complexos. É o oposto da superficialidade algorítmica.

Competência não é saber mais; é saber melhor. É compreender causalidade, interpretar evidências, construir sínteses, formular hipóteses, testar ideias e refinar argumentos. A competência é o antídoto ao *brain rot*: **reconstrói repertório, densidade intelectual e capacidade de julgamento.**

Em ambientes acadêmicos, o líder é forçado a desacelerar, ler profundamente, escrever com precisão e argumentar com clareza. Essa prática recupera a musculatura cognitiva que a vida digital eventualmente atrofia.

Reabilitação Cognitiva

A educação acadêmica reorganiza a mente em torno de continuidade, profundidade e método. Exige foco sustentado, leitura longa, escrita estruturada, debate qualificado e reflexão. Em um mundo que acelera sem parar, reintroduz um ritmo produtivo profundo, aquele que permite que ideias amadureçam, hipóteses se consolidem e decisões se tornem mais robustas. A educação acadêmica devolve ao líder a capacidade de pensar por si e em sua plena potência.

Esses efeitos são particularmente relevantes em ambientes de alta complexidade, pressão e exposição. A educação acadêmica **protege a cognição**, reconstrói a autonomia intelectual necessária para resistir ao *offloading*, a competência necessária para resistir ao *brain rot* e o pertencimento intelectual necessário para neutralizar o *FOMO*.

Uma Morada Para Seu Intelecto

O pertencimento nasce da convivência intelectual entre pares, da afiliação metodológica, da identidade acadêmica compartilhada: a “*Alma Mater*”. Nesse ambiente, o líder deixa de se comparar superficialmente e passa a se reconhecer como parte de uma comunidade de pensamento. **Não é networking; é uma morada para o seu intelecto.**

O pertencimento é o antídoto ao *FOMO*: reduz a ansiedade, estabiliza a identidade, diminui a vigilância permanente e devolve ao líder a sensação de estar “no lugar certo” e de **não estar só**. Quando o pertencimento está presente, o *FOMO* perde força porque o líder, em tese, não precisa provar nada para ninguém, apenas sustentar seu próprio percurso intelectual.

A educação acadêmica profunda, portanto, não é um produto educacional; é um processo de formação de capacidades e competências comprovado pela história. Não é mais um diploma; é a reorganização da sua mente. Não promete atalhos, não oferece respostas rápidas, não entrega soluções instantâneas nem fórmulas de lançamento. **Oferece algo mais raro: a oportunidade de pensar com densidade, decidir com clareza e liderar com autonomia.**

Em um ambiente de colapso cognitivo, a capacidade intelectual é o maior diferencial competitivo que um líder pode ter.

Você está pronto para pensar?

*Erlana Castro é professora convidada da Fundação Dom Cabral, palestrante internacional (TEDx 2026, Cannes Lions 2024, SXSW 2022), pesquisadora, conselheira consultiva e fundadora do #ESGpraJÁ, think tank dedicado à estratégia e criatividade regenerativa para negócios e marcas.

Referências:

AACSB. *Master's Enrollment Trends at AACSB Schools.* AACSB Insights Report, 2024. Disponível em: < <https://www.aacsb.edu/insights/reports/2024/masters-enrollment-trends-at-aacsb-schools>>. Acesso em: 19 jul. 2026.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. *Multitasking: Switching Costs.* APA, 2006. Disponível em: <https://www.apa.org/topics/research/multitasking> Acesso em: 19 jul. 2026.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness.* New York: Guilford Press, 2017. Disponível em: https://www.google.com/books/edition/Self_Determination_Theory/th5rDwAAQBAJ?hl=e . Acesso em: 20 jul. 2026.

DELOITTE. *2026 Global Human Capital Trends.* Deloitte Insights, 2026. Disponível em: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html> . Acesso em: 19 jul. 2026.

GALLUP. *State of the Global Workplace 2024.* Gallup, 2024. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> . Acesso em: 19 jul. 2026.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Stop overloading the wrong part of your brain at work.* HBR, 2025. Disponível em: <https://hbr.org/2025/10/stop-overloading-the-wrong-part-of-your-brain-at-work> . Acesso em: 19 jul. 2026.

JAJOO, A.; BAAG, P. *The Role of FOMO in Financial Decision-Making.* Indian Institute of Management Kozhikode, Working Paper IIMK/WPS/640/FIN/2025/07, 2025. Disponível em: <https://iimk.ac.in/uploads/publications/IIMKWPS640FIN202507.pdf> . Acesso em: 19 jul. 2026.

TRESNA, I. C.; et al. *Fear of Missing Out (FOMO) in Consumer Behaviour: A Systematic Literature Review on Antecedents, Consequences, and Moderating Factors.* Journal of Information Systems Engineering and Management, v. 10, n. 36s, 2025. Disponível em: <https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/6542> . Acesso em: 20 jul. 2026.

MCKINSEY & COMPANY. *Recovering from information overload.* McKinsey Insights, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/recovering-from-information-overload> Acesso em: 19 jul. 2026.

MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. *How too much multitasking at work can slow you down.* MIT Sloan, 2024. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-too-much-multitasking-at-work-can-slow-you-down/> Acesso em: 19 jul. 2026.

NEWS MEDICAL. *Why your brain struggles with multitasking (and what to do instead).* News-Medical, 2023. Disponível em: [https://www.news-medical.net/health/Why-Your-Brain-Struggles-With-Multitasking-\(And-What-to-Do-Instead\).aspx](https://www.news-medical.net/health/Why-Your-Brain-Struggles-With-Multitasking-(And-What-to-Do-Instead).aspx) Acesso em: 19 jul. 2026.

OXFORD UNIVERSITY PRESS. *Brain rot added to the Oxford English Dictionary.* Oxford English Dictionary Update, 26 jun. 2025. Disponível em: <https://corp.oup.com/news/brain-rot-added-to-the-oxford-english-dictionary/> Acesso em: 20 jul. 2026.

RESCUETIME. *Context Switching: The Hidden Productivity Killer.* RescueTime Research, 2021. Disponível em: <https://blog.rescuetime.com/context-switching/> Acesso em: 19 jul. 2026.

UNIVERSITY OF CALIFORNIA. *Can't pay attention? You're not alone.* University of California News, 2022. Disponível em: <https://www.universityofcalifornia.edu/news/cant-pay-attention-youre-not-alone> Acesso em: 19 jul. 2026.

WIKIPEDIA. *Yerkes–Dodson law.* Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Yerkes%E2%80%93Dodson_law . Acesso em: 20 jul. 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Nita Farahany — Profile.* WEF, 2024. Disponível em: <https://www.weforum.org/stories/authors/nita-farahany/> Acesso em: 19 jul. 2026.